

法政大学学術機関リポジトリ  
HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

## 能力主義化する人事制度と組織人の心情(6)

著者	川喜多 喬
出版者	法政大学経営学会
雑誌名	経営志林
巻	49
号	1
ページ	1-15
発行年	2012-04-30
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10114/11594">http://hdl.handle.net/10114/11594</a>

## 〔論 文〕

## 能力主義化する人事制度と組織人の心情 (6)

川 喜 多 喬

## 第11章 企業、労働組合、社会、そしてサラリーマン仲間への提言

## 1 企業への提言

## (1) 人事考課と報奨への意見

「これから、真に力のある人がきちんと評価され報われるためには、会社は何をすべきだと思いますか」との質問(複数回答)に対して、「人事考課を本人に全て公開すること」という透明性、公開性を求める意見が多く、6割の者から出た。

その半数以下の指摘であったが、4人に1人は、「同期の人事考課の状況を公開して基準を明確にすること」を求めており、比較の基準をはっきりさせてほしいという意見であろう。

また、それが前提であろうが、「賃金に占める考課比例分を大きくすること」という意見が3人に1人強から出た。

さらに、今まで上からの選抜だけでできていることが多いと思われる配置について、「社内のどのポストにも自分から応募できるようにすること」を求める意見が3割ある。

表179 能力のある人を評価する人事考課への提言

(複数回答)

1 人事考課を本人に全て公開すること	502人	58.3%
3 賃金に占める考課比例分を大きくすること	301	35.0
6 社内のどのポストにも自分から応募できるようにすること	252	29.3
2 同期の人事考課の状況を公開して基準を明確にすること	215	25.0
7 他社に他流試合に出るチャンスを増やすこと	95	11.0
5 現場の上長に賃金の配分をもっと自由にやらせること	73	8.5
4 現場の上長が能力のない部下をもっと容易に解雇できるようにすること	34	3.9
8 その他の工夫をすべきだ ( )	69	8.0

## (2) 昇進人事において重視してほしいこと

つぎにどういうことを評価してほしいかという評価の内容であるが、表180のような結果になった。

これを簡略に表現するために、表181にみるような希望点を計算してみた。

すると、今後、①自分のアイデア、企画、②本人の日々の努力・態度・姿勢、③業績への個人の貢献(結果)などを重視して考課してほしいという意見が多い。

自分のアイデア、企画を別とすると、すでに現在重視されていると考えているものであるが、いっそうの重視を求めている。一方、アイデア・企画は、現在の重視度は②③よりも低い、これを重視せよという意見が一番多いのである。

いずれにせよ、いずれも個人の創意工夫、発案、貢献という、個別の力を評価してほしいということである。

## 2 能力主義化する人事制度と組織人の心情 (6)

表180 一つ上の層に昇進するものとして重視してほしいこと（複数回答：無回答を表示せず）  
(%)

	あな たの 評価			
	さらに重視すべきだ	現状でよい	もっと軽視すべきだ	わからない
1 勤続年数	3.8	49.8	33.6	7.1
2 年齢	5.1	46.0	35.4	7.8
3 学校歴	1.5	46.0	37.9	8.5
4 学歴	1.7	38.4	45.1	8.8
5 学部・学科	3.6	58.1	20.3	11.1
6 経営幹部層との縁戚関係	1.0	40.1	39.8	12.5
7 性格の明るさ・暗さ	16.1	55.3	10.6	11.5
8 論文、講演などでの社外での活躍	31.6	41.2	3.8	7.1
9 自分のアイデア、企画	54.7	31.2	1.5	5.8
10 本人の日々の努力・態度・姿勢	49.4	39.3	1.7	3.6
11 業績への個人の貢献（結果）	42.6	41.0	3.4	6.9
12 現在の職場が花形職場であること	2.9	36.4	17.8	6.9
13 最初に入った職場、事業所	1.4	44.6	31.7	15.4
14 自分が担当している商品の成長性	8.7	42.3	24.7	16.8
15 上司との人間関係、引き	3.1	26.7	51.7	12.5
16 学卒直入社であること	1.6	45.3	33.4	12.8
17 関連会社に出て成果をあげることに	25.9	40.5	5.6	20.8
18 労働組合で活躍すること	13.4	45.6	15.2	18.4
19 ボランティア活動	30.7	37.5	2.6	22.0

この他、④ボランティア活動、⑤論文、講演などでの社外での活躍を重視せよという意見が多い。これらは会社を離れた社会貢献を社内で評価せよとの意見である。

今後は軽視してほしいとされているものは、①上司との人間関係・引きや経営幹部層との縁戚関係など、「閥」の形成に与りかねないもの、②学歴や学校歴、③現在の職場が花形職場であることや最初に入った職場、事業所。すなわち

本人が選んだわけではない職場配置を理由にする考課、④学卒直入社であること、勤続年数、年齢といった「年功」に関わる要素、である。

なお表181には、年齢階層別に差があるものを示した（下線が特徴的なもの）。

**表181 昇進人事への希望**（重視希望点：さらに重視すべき=100，現状でよい=0，もっと軽視すべき=-100とし，他を除いて集計）

	合計	年齢階層別（差がある場合のみ表示）					
		20 歳 代	30   34 歳	35   39 歳	40   44 歳	45   49 歳	50 歳 以上
9 自分のアイデア，企画	60.7	<u>72.7</u>	<u>63.7</u>	<u>60.0</u>	50.0	52.9	<u>62.4</u>
10 本人の日々の努力・態度・姿勢	52.7						
11 業績への個人の貢献（結果）	44.9						
19 ボランテニア活動	40.0						
8 論文，講演などでの社外での活躍	35.9						
17 関連会社に出て成果をあげること	27.9	18.1	<u>26.2</u>	<u>29.2</u>	<u>32.3</u>	<u>33.8</u>	<u>28.2</u>
7 性格の明るさ・暗さ	6.4	6.0	-5.4	6.2	<u>15.0</u>	<u>11.5</u>	<u>14.7</u>
18 労働組合で活躍すること	-2.6						
5 学部・学科	-20.0						
14 自分が担当している商品の成長性	-21.8	-14.1	<u>-26.6</u>	-20.0	<u>-30.8</u>	-21.1	-13.1
1 勤続年数	-34.3	<u>-38.3</u>	<u>-39.0</u>	-35.9	-35.1	-23.6	-27.0
2 年齢	-35.2	-29.9	<u>-38.3</u>	<u>-42.0</u>	<u>-34.8</u>	-29.4	-29.2
13 最初に入った職場，事業所	-38.7						
16 学卒直入社であること	-39.7						
3 学校歴	-42.2						
12 現在の職場が花形職場であること	-43.9	<u>-46.4</u>	<u>-52.9</u>	<u>-48.5</u>	-36.5	-33.3	-35.8
6 経営幹部層との縁戚関係	-47.9						
4 学歴	-50.6	<u>-50.4</u>	<u>-58.0</u>	<u>-52.8</u>	<u>-55.0</u>	-44.7	-31.9
15 上司との人間関係，引き	-59.1						

## 2 労働組合への提言

「真に力のある人がきちんと評価され報われるためには，労働組合は何をすべきだと思いますか」との問に（複数回答），労働組合は「画一的な処遇にこだわらないで積極的に能力によって差をつけていく人事を提案すべきだ」という意見が半数を超えている。

また，企業側と様々な制度を巡って議論する前提であろうが，「現場の実態をよく知っている者が組合役員になるべきだ」との声が3人に1人から聞こえた。

## 4 能力主義化する人事制度と組織人の心情 (6)

表182 人事評価をめぐって労働組合に望むこと

(複数回答)

1	画一的な処遇にこだわらないで積極的に能力によって差をつけていく人事を提案すべきだ。	491人	57.0%
7	現場の実態をよく知っている者が組合役員になるべきだ。	278	32.3
3	現行の人事制度の改訂をすぐに交渉すべきだ	159	18.5
8	現場で成績をあげた者が管理職になるよう個別人事にも発言を強めるべきだ。	125	14.5
4	管理職の人事権を制約するような行動や制度をやめるべきだ	62	7.2
2	一番厳しい差をつけられている管理職を応援する活動をすべきだ。	32	3.7
5	有利な昇進昇格の方法を組合員に教育すべきだ。	32	3.7
6	人事面接で自分を高く売りこむ方法を組合員に教育すべきだ。	21	2.4
9	他の会社で自分を高く売れる道を開くように、職業紹介などをしていくべきだ。	31	3.6
10	その他のことが必要だ ( )	35	4.1

## 3 社会への提言

「真に力のある人がきちんと評価され報われるためには、広く世の中では何があるべきだと思いますか」との間(複数回答)に対しては、会社を超えたサラリーマンの交流があり、そのような出会いを通じてお互いの力を磨いたり、自分でも知るということが重要だという意見が

多い。

また、現状では遅れている人事評価者訓練を提供する場がほしいという意見も、3割あった。

2割のサラリーマンは、実力あるサラリーマンの企業間の流動化を求め、また、それぞれやはり2割のサラリーマンが、公的資格の充実や契約社員化を求めている。

表183 能力のある人を評価するための社会的基盤

(複数回答)

3	会社を超えたサラリーマンの出会い、議論、勉強の場が広がること	376人	43.7%
4	人事評価の仕方についての社外研修の場があること	268	31.1
5	実力のある者が企業間を動いて、自分を売って歩けるようにすること	203	23.6
2	サラリーマン向けの公的な資格制度を増やすこと	182	21.1
8	プロスポーツの選手のような契約社員がホワイトカラーにも増えること	163	18.9
6	各企業の人事制度の情報が詳しく紹介されている情報誌が充実すること	134	15.6
1	気軽に利用できるキャリアコンサルタント(会社)を育成すること	123	14.3
7	ホワイトカラーも専門職能別に団体を組織して、自分達の価値を訴えるようにすること	93	10.8
9	その他のことが必要だ ( )	18	2.1

## 4 サラリーマン仲間への提言

「これからのサラリーマンが自分に対する人事が不利にならないようにするためには、自分個人として何をすべきだと思いますか」との間に対して(複数回答)、自己啓発で勉強しておくことと、自己申告の歳にはっきりと意見を言い、また普段も自分の意見を恐れずに言って、またそれだけの交渉能力をつけておくことが大切だ

とされている。

しかし、上司に対して自己主張するためには、ふだんから上司の期待に応えていることが大切である。また、社内に人脈を育て同僚からの人望を得るために人間関係の勉強をしておくことが大事だとされている。

また、自己啓発や公的資格取得でキャリア自主設計の姿勢が大切だとされている。

表184 自分への人事が不利にならないようにサラリーマンへの提言 (複数回答)

3	ふだんから自己啓発で勉強しておくこと	632人	73.4%
1	自己申告の際にきちんと意見を言うこと	571	66.3
5	人間関係や交渉能力の勉強をしておくこと	450	52.3
17	自分の意見を恐れず言うこと	394	45.8
19	社内に幅広く人脈をもっていること	369	42.9
18	いざとなれば転職できるだけの実力を磨いておくこと	366	42.5
15	将来のキャリアを自分でできるかぎり設計していく努力をすること	359	41.7
7	上司の期待するところを察知し、言われる前に実行すること	358	41.6
9	公的な資格をとっておくこと	340	39.5
11	同僚からの人望をえておくこと	296	34.4
8	改善提案などに積極的に応募すること	276	32.1
6	自分の行動や業績の記録をきちんととっておくこと	194	22.5
4	社内の研修機会にこまめに参加しておくこと	163	18.9
2	社内公募などがあれば積極的に応募すること	162	18.8
12	社内の他の部署に味方を得ておくこと	155	18.0
10	得意先からの評判をとっておくこと	146	17.0
20	自分を支持してくれる得意先取引先などの脈を持っていること	119	13.8
16	服装・見かけに気をくばること	63	7.3
13	上司より一級上の上司に味方を得ておくこと	61	7.1
14	労働組合に味方を得ておくこと	51	5.9
21	その他 ( )	4	.5

②このうち、長く勤めた者ほど多く指摘しているサラリーマン仲間への提言は、ふだんから自己啓発していることと、改善提案に応募すること、である。

表185 年齢階層別 サラリーマン仲間への提言 (列 %)

	20歳代	30-34歳	35-39歳	40-44歳	45-49歳	50歳以上
ふだんから自己啓発	62.7%	70.5%	72.9%	73.8%	<u>81.6%</u>	<u>91.3%</u>
改善提案に応募	19.4%	33.0%	24.1%	33.8%	<u>43.9%</u>	<u>48.1%</u>

③また、能力主義型企業のサラリーマンほど、人間関係や交渉力の勉強をし、ふだんから意見を言うのを恐れないが、また上司の期待に早めに答えることも重要だとしている点で、他のサラリーマンより勝っている。

表186 所属企業の能力主義化への評価別  
サラリーマン仲間への提言 (列 %)

	能力主義型 企業の人	その他の 企業の人
人間関係・交渉の勉強	<u>60.0%</u>	49.5%
意見を恐れず	<u>52.0%</u>	43.6%
上司の期待を先に実行	<u>49.8%</u>	38.7%

## 第12章 中堅サラリーマンに関する特別集計

### はじめに

先に基本的な集計結果をみたが、人事評価を考える上で課長選抜がかなり進んでくる35歳ぐらいから部長選抜がかなり進む49歳代に集計対象を限定したものがこの章である。

また50歳以上ではかなりの層が部課長層で、34歳以下ではかなりの層が一般職であるため、これによるバイアスを避けるためでもある。

## 1 昇進スピードと人事考課への意識

### (1) 年齢と役職

まず、同期と比べ昇進が早いと思っているサラリーマンと遅いと思っているサラリーマンで企業の人事考課への評価・意見がどう違っているかを検討することにした。

第二章の冒頭で示したような限定を行わず全てを対象とすると、同期と比べ昇進が「かなり早い」とする者に50歳代が多く、平均的だとする者に、まだ選別が本格化する以前の20歳から30歳代前半が多くなる。そこで、差が出てくると思われる35歳から49歳までだけを対象とするわれわれの限定が正しいと考えられた。というのもこのようにすると、集計対象者の平均年齢は、下の表にみるように、昇進スピードによっては変わらないといえるからである。

集計母数はいちいち明示しないが、早いとする者127人、平均的だとする者179人、遅れているとする者80人である。

表187 平均年齢 (歳)

1 昇進は早い方	41.5
2 昇進は普通	40.5
3 昇進は遅れた方	40.7

昇進が早いとするサラリーマンの56.7%が課長以上で、遅れているとするサラリーマンの13.8%しか課長以上がないから明らかに役職で差がある（いま一度、平均年齢がほぼ40歳でほとんど変わらないことに留意）。

表188 昇進昇格の速さ別 役職（処遇上）および部下（35-49歳のみ） (列 %)

	昇進は早い方	昇進は普通	昇進は遅れた方
一般社員	7.9%	17.3%	20.0%
係長、主任、指導職	21.3%	39.1%	46.3%
課長代理、課長補佐	14.2%	15.6%	18.8%
課長	41.7%	25.1%	10.0%
次長、部長以上	15.0%	2.8%	3.8%
無回答			1.3%
ラインで部下あり	63.0%	36.9%	33.8%

### (2) 人事制度の問題点

昇進が遅れているとするサラリーマンほど、現在の人事の現状には疑問を多く持っている。すなわち、短期業績のみが問われるとする者、長年の苦勞が報われないとする者、現場知らずが出世とする者の比率が、それぞれ、昇進が早いとするサラリーマンより高くなっている。

表189 昇進昇格の速さ別 人事制度の問題点（複数回答：差があるところのみ表示）（35-49歳のみ） (列 %)

	昇進は早い方	昇進は普通	昇進は遅れた方
短期業績のみ問われる	44.1%	36.3%	58.8%
長年の苦勞が報われず	23.0%	21.4%	38.0%
現場知らずが出世	13.4%	20.1%	28.8%

また自分個人への人事評価についても、昇進が遅れているとするサラリーマンほど、不満がある。うまが合わぬ上司から厳しい評価を受けたことがあるとする者が半数近く、また性格のせいで損をしているとする者が3割近くいる。

表190 昇進昇格の速さ別 人事評価の問題点（複数回答：差があるところのみ表示）（35-49歳のみ） (列 %)

	昇進は早い方	昇進は普通	昇進は遅れた方
合わぬ上司から厳しい評価	22.0%	29.1%	47.5%
性格のせいで損	15.0%	15.6%	26.3%

このように、上司から厳しい評価を受けたか性格のせいで損をしたとする、昇進が遅れているとするサラリーマンほど、会社の人事評価には上司との良好な人間関係の維持が重要だと考えている。

一方、昇進が早いとするサラリーマンは過去の評価の積み重ねとか、本人の自主的な勉強が重要だという点をより強調している。

表191 昇進昇格の速さ別 人事評価の実情（複数回答：差があるところのみ表示）（35-49歳のみ）（列 %）

	昇進は早い方	昇進は普通	昇進は遅れた方
上司と性格似れば評価	14.2%	16.2%	<u>23.8%</u>
上司と趣味一致で評価	15.7%	15.6%	<u>25.0%</u>
アフター5のつき合いが評価	18.1%	20.7%	<u>28.8%</u>
イエスマンであれば評価	30.7%	35.8%	<u>45.0%</u>
組合活動で高く評価	2.4%	5.0%	<u>11.3%</u>
自己啓発に評価	<u>27.6%</u>	17.9%	16.3%
過去の評価をひきずる	<u>58.3%</u>	55.9%	48.8%

昇進昇格試験が企業にあるとするサラリーマンは、昇進が遅れているとする者の方に多い。

その昇進昇格試験への評価は、昇進が遅れているサラリーマンの方に厳しい。

表192 昇進昇格の速さ別 昇進昇格試験の有無、昇進昇格試験の問題点（複数回答：差があるところのみ表示）（35-49歳のみ）（列 %）

	昇進は早い方	昇進は普通	昇進は遅れた方
昇進昇格試験があるか			
はい	57.5%	56.4%	<u>78.8%</u>
いいえ	41.7%	42.5%	20.0%
実務能力以外で成績	31.5%	37.4%	<u>47.5%</u>
仕事をさぼって勉強	21.3%	22.3%	<u>30.0%</u>
参考程度になる	<u>54.3%</u>	<u>53.1%</u>	40.0%

このように社内試験に対して厳しい意見をもっているためか、外部の公的資格制度についても、昇進が遅れているとしているサラリーマンほど厳しい意見を持っている。

逆に昇進が早い方だとしているサラリーマンの半数は、自己啓発に励みになるので公的資格制度はよいとしている

表193 昇進昇格の速さ別（複数回答：差があるところのみ表示）公的資格制度（35-49歳のみ）（列 %）

	昇進は早い方	昇進は普通	昇進は遅れた方
現場知らぬ出題を危惧	11.0%	10.6%	<u>20.0%</u>
自己啓発に励み	<u>51.2%</u>	44.1%	37.5%

ただ、自分への人事考課が全く不公平だとする意見は、昇進が遅れているとしているサラリーマンにも少ない。せいぜい不公平だということもあるとする者が、6割強いる程度である。ただ、その比率は、昇進が早いとするサラリーマンと比べるときわめて高い。

表194 昇進昇格の速さ別 自分への人事考課の公平さ（35-49歳のみ）（列 %）

	昇進は早い方	昇進は普通	昇進は遅れた方
公平だ	<u>40.9%</u>	27.9%	12.5%
不公平と思うことも	35.4%	43.6%	<u>63.8%</u>
不公平だ	2.4%	3.9%	8.8%
わからない	17.3%	21.2%	12.5%
無回答	3.9%	3.4%	2.5%

まとめてみると、自社の人事制度については昇進が早いとするサラリーマンの方が評価が高い方に偏っている。しかしながら昇進が遅れているとする者にも高い点を与える者もある。ここから考えるに、人事制度自体については評価は高いが、その運用実態において問題を感じている者の方が多いと思われる。

表195 昇進昇格の速さ別 人事制度評価点（35-49歳のみ）（列 %）

	昇進は早い方	昇進は普通	昇進は遅れた方
自信満々（76点以上）	<u>20.5%</u>	<u>18.4%</u>	11.3%
まずまず（66-75点）	28.3%	27.9%	23.8%
平均なみ（51-65点）	31.5%	26.3%	26.3%
問題山積（50点以下）	15.7%	<u>24.6%</u>	<u>30.0%</u>
無回答	3.9%	2.8%	8.8%



## (3) 人事制度改革の視点

昇進が早いとするサラリーマンほど、複線人事（ライン／専門職）が改訂の必要があると考えており、また人事制度改定には能力開発の刺激という要素をより重視している。これに対して昇進が遅れているとするサラリーマンは人材確保・定着の方をより重視している（雇用を守るという最低保障の意識が強いのであろう）。

現在の人事制度で重視されていることについては、昇進が遅れているとするサラリーマンが、昇進が早いとするサラリーマンよりも、上司との関係・引きや経営幹部との縁戚、また学部学科が効くとしているのに対し、昇進が早いとしている方は、自分の努力・態度・姿勢の方をより強調している。

表196 昇進昇格の速さ別 改訂が必要な人事制度, その理由 (複数回答: 差があるところのみ表示) (35-49歳のみ) (列 %)

	昇進は早い方	昇進は普通	昇進は遅れた方
複線人事 (ライン／専門職)	<u>33.1%</u>	22.3%	10.0%
能力開発の刺激	<u>36.9%</u>	29.5%	27.8%
人材確保, 定着策	13.1%	21.4%	<u>24.1%</u>

表197 昇進昇格の速さ別 いまの昇進人事で重視されていること (決定的に影響する=100, かなり影響する=67, やや影響する=33, 関係がない=0として平均) (複数回答: 差があるところのみ表示)

	学部・学科	経営幹部との縁戚	上司との関係, 引き	努力・態度・姿勢
1 昇進は早い方	12.9	29.1	53.0	<u>63.7</u>
2 昇進は普通	14.6	25.3	51.7	54.1
3 昇進は遅れた方	<u>22.8</u>	<u>37.4</u>	<u>61.2</u>	54.8

これらのうち、学部・学科、経営幹部との縁戚については、昇進が遅いサラリーマンほど、やはり今後はより軽視すべきだと考えている。

しかし、勤続年数や年齢の軽視は、むしろ昇

進が早いとするサラリーマンの方が強調しており、いわゆる年功主義への反発は、昇進の早いサラリーマンの方に強いといえるだろう。

表198 今後の昇進人事で軽視すべきこと (さらに重視すべきだ=100, 現状でよい=0, もっと軽視すべきだ=-100として平均) (複数回答: 差があるところのみ表示)

	勤続年数	年齢	学部・学科	経営幹部との縁戚
1 昇進は早い方	<u>-43.1</u>	<u>-48.7</u>	-15.6	-48.6
2 昇進は普通	-29.4	-36.5	-22.4	-42.5
3 昇進は遅れた方	-25.4	-19.1	<u>-29.3</u>	<u>-58.7</u>

今後の昇進人事で重視すべきことについては、昇進が遅れているとするサラリーマンほど、多くを挙げている。業績への貢献や努力態度姿勢、アイデア企画の他、性格、社外活躍などであ

る。

言い換えれば昇進が遅れているサラリーマンほど、これらが現在十分評価されていないと感じているのである。

表199 今後の昇進人事で重視すべきこと（さらに重視すべきだ=100, 現状でよい=0, もっと軽視すべきだ=-100として平均）（複数回答：差があるところのみ表示）

	性格の 明るさ 暗さ	論文講演等 社外で活躍	アイデア・ 企画	努力 態度 姿勢	業績(結果) への貢献	関連企業に 出て成果
1 昇進は早い方	.9	31.7	53.9	44.5	32.2	<u>33.7</u>
2 昇進は普通	12.2	35.0	52.5	48.8	44.4	33.3
3 昇進は遅れた方	<u>24.2</u>	<u>41.4</u>	<u>62.5</u>	<u>58.9</u>	<u>45.6</u>	24.1

しかしながら、昇進の遅れているとするサラリーマンには、能力主義化に賛成していない者が5割近い。

これは、昇進が遅れているとするサラリーマンほど、勤続や年齢の軽視には慎重であるためであろう。

表200 昇進昇格の速さ別 能力主義への意見  
(35-49歳のみ) (列 %)

	昇進は 早い方	昇進は 普通	昇進は 遅れた方
概して賛成	<u>63.0%</u>	50.8%	41.3%
簡単に決められず	2.4%	6.7%	12.5%
概して疑問だ	34.6%	41.9%	<u>45.0%</u>
特に意見はない		.6%	
無回答			1.3%

今後の公平な人事のために企業で必要なことは、昇進が早い方が、人事情報システムとローテーションの頻繁化とをより強調している。

一方、昇進が遅れているとするサラリーマンは、同期の状況がどうなっているかを後悔してほしいという意見がより強い。

表201 昇進昇格の速さ別 公平人事のために企業で必要なこと（複数回答：差があるところのみ表示）（35-49歳のみ）（列 %）

	昇進は 早い方	昇進は 普通	昇進は 遅れた方
人事情報システム	<u>32.3%</u>	29.6%	21.3%
ローテーション の頻繁化	<u>48.0%</u>	36.3%	37.5%
同期の状況を公開	18.9%	24.0%	<u>37.5%</u>

#### (4) サラリーマン、企業、社会、労働組合などへの提言

サラリーマンとして何をしていくべきかという質問については、昇進が早いとしているサラリーマンほどより積極的な行動を提案している。自己啓発やキャリア自主設計、公的資格の取得などの自主的な努力の他、改善提案や社内公募などへの接客的なチャレンジも強調している。

一方、昇進に遅れているとするサラリーマンは、上司との人間関係や上司の評価のせいで損をしたことを後悔しているためか、社内に幅広い人脈をもっておけている。

表202 昇進昇格の速さ別 サラリーマン訓（複数回答：差があるところのみ表示）（35-49歳のみ）（列 %）

	昇進は 早い方	昇進は 普通	昇進は 遅れた方
ふだんから自己啓発	<u>81.1%</u>	75.4%	63.8%
キャリア自主設計努力	<u>51.2%</u>	44.7%	41.3%
公的資格の取得	<u>47.2%</u>	33.5%	27.5%
改善提案に応募	<u>40.9%</u>	29.6%	25.0%
社内公募に応募	<u>24.4%</u>	12.3%	10.0%
社内に幅広い人脈	44.1%	40.8%	<u>53.8%</u>

サラリーマン向けの公的資格の増加は、上にみたように自己啓発努力を強調している、昇進が早いとするサラリーマンの方に多く望まれている。

**表203 昇進昇格の速さ別 人事制度のための社会基盤** (複数回答：差があるところのみ表示) (35-49歳のみ) (列 %)

	昇進は早い方	昇進は普通	昇進は遅れた方
サラリーマン向け公的資格増	<u>23.6%</u>	22.3%	13.8%

昇進が早いとするサラリーマンほど、労働組合に能力差がつく人事の提案を希望している。その比率は7割にも達する。

一方、昇進が遅れているとするサラリーマンは個別人事への発言を昇進が早いとしている者よりも強調している。これは人事制度の問題よりもその運用、特に本人への適用の時点に問題により多いと感じているためであろう。

**表204 昇進昇格の速さ別 労働組合へ提言** (複数回答：差があるところのみ表示) (35-49歳のみ) (列 %)

	昇進は早い方	昇進は普通	昇進は遅れた方
能力差人事を提案	<u>72.4%</u>	58.1%	48.8%
個別人事に発言	9.4%	17.9%	<u>20.0%</u>

## 2 将来設計 (定着型と流動型との比較) と人事制度への意見

つぎに、労働市場が流動化をする場合に、企業内に定着したいとする層と、企業間を異動したいとする層とで人事制度に望むことが違うかどうか、をみることにした。

これも、50歳以上では出向転籍や定年などで異動を予想する者が多いこと、逆に若年層ではもともと適職選択過程にある者が多いことを考え、30-49歳層の中堅サラリーマンだけを対象として集計した。そして、5年後の希望として定着志向型285人、流動志向型 (転職、独立、引退) 45人、成り行き型65人を比較することにした。

### (1) 流動志向型サラリーマンと自立志向

流動志向型は、キャリア自主管理指向が強く、

1でみた、昇進の早いサラリーマンの意見と似ている。

**表205 将来設計 (定着型／流動型) 別 サラリーマン訓** (複数回答：差があるところのみ表示) (35-49歳のみ) (列 %)

	定着志向型	流動志向型	成り行き型
上司の期待を先に実行	<u>45.3%</u>	24.4%	38.5%
自己申告の際に意見	<u>67.7%</u>	57.8%	63.1%
社内公募に応募	15.8%	<u>24.4%</u>	13.8%
行動や業績を記録	22.1%	<u>33.3%</u>	21.5%
同僚からの人望	33.0%	<u>42.2%</u>	38.5%
他部署に味方	15.4%	<u>28.9%</u>	16.9%
キャリア自主設計努力	44.2%	<u>57.8%</u>	46.2%
転職できる実力	38.2%	<u>60.0%</u>	43.1%

### (2) 人事制度や運用への問題意識

流動志向型サラリーマンの方が人事制度の現状に多くの点で批判的である。そして人事制度の改訂を多くの制度について求めている。

**表206 将来設計 (定着型／流動型) 別 人事の問題点、および問題がある人事制度** (複数回答：差があるところのみ表示) (35-49歳のみ) (列 %)

	定着志向型	流動志向型	成り行き型
長年の苦労が報われず	22.5%	<u>37.8%</u>	27.4%
学歴学校歴差が横行	17.9%	<u>31.1%</u>	16.9%
高齢者排除の傾向	14.4%	<u>24.4%</u>	12.3%
管理職に厳しすぎ	3.5%	<u>13.3%</u>	6.2%
昇進昇格階梯	41.1%	<u>55.6%</u>	32.3%
退職金規程	27.4%	<u>37.8%</u>	24.6%
ポストに関わる組織変更	24.2%	<u>33.3%</u>	21.5%
出向転籍制度	14.0%	<u>24.4%</u>	26.2%
配転転勤制度	10.5%	<u>22.2%</u>	20.0%
キャリアに関わる教育制度	<u>19.6%</u>	8.9%	20.0%

たとえ同じように人事制度の改定を希望していても、定着志向型と流動志向型では人事制度

改定希望の視点が異なっている。流動志向型は、現場第一線の優遇や人材確保を重視している。

**表207 将来設計（定着型／流動型）別 人事制度の改定が必要な理由**（複数回答：差があるところのみ表示）（35-49歳のみ）（列 %）

	定着 志向型	流動 志向型	成り行き 型
個人差の拡大	<u>35.6%</u>	24.4%	33.9%
高齢者社内活用	<u>18.2%</u>	8.9%	8.1%
国際化時代への対応	6.5%	<u>15.6%</u>	4.8%
人材確保、定着策	17.8%	<u>26.7%</u>	19.4%
現場第一線の優遇	12.4%	<u>31.1%</u>	8.1%

従って、会社の人事に望むことが異なる。流動志向型は現場主義であり、人事権限を現場におろすことをより重視している。定着志向型は、社内異動の頻繁化をより重視している。

**表208 将来設計（定着型／流動型）別 会社の人事に望むこと**（複数回答：差があるところのみ表示）（35-49歳のみ）（列 %）

	定着 志向型	流動 志向型	成り行き 型
ローテーションの頻繁化	<u>41.4%</u>	26.7%	36.9%
人事情報システム	<u>28.8%</u>	17.8%	36.9%
同期の成績との比較	14.0%	<u>22.2%</u>	12.3%
人事権限を現場に	22.1%	<u>35.6%</u>	20.0%

### (3) 社会などに望むこと

流動志向型は、企業間での流動性の高まりを求め、また契約社員化を歓迎している。

**表209 将来設計（定着型／流動型）別 社会基盤として望むこと**（複数回答：差があるところのみ表示）（35-49歳のみ）（列 %）

	定着 志向型	流動 志向型	成り行き 型
実力ある人材異動増	20.0%	<u>37.8%</u>	23.1%
契約社員増	15.8%	<u>31.1%</u>	15.4%

流動志向型が公的資格に賛成というわけではない。

**表210 将来設計（定着型／流動型）別 ホワイトカラー向けの公的資格について**（複数回答：差があるところのみ表示）（35-49歳のみ）（列 %）

	定着 志向型	流動 志向型	成り行き 型
企業差が大きく無理	13.7%	<u>24.4%</u>	13.8%
机上で決まる危険	35.1%	<u>53.3%</u>	35.4%
社会通用性の参考	<u>23.2%</u>	15.6%	29.2%

## 3 人事労務担当経験の有無別 人事制度への意見

ここでもより高齢ほど人事労務部署にいたことが多くなりうるので、年齢差を経験の有無差と混同しないよう35-49歳に限定して分けてみた。人事労務未経験者が332人で人事労務経験者が66人である。

### (1) 能力主義への見方

まず、人事労務経験者は能力主義を具体的成果が全てであるものとする傾向が強く、また抜擢人事・逆転人事のことだと考える者が多いのに、人事労務未経験者には、能力主義とは態度や意欲を評価することだと考える者が、人事労務経験者より多い傾向がある。

そして、人事労務経験者ほど、能力主義化に賛成している。

表211 人事労務担当経験の有無別 能力主義の定義と能力主義化への意見 (複数回答：差があるところのみ表示) (35-49歳のみ)  
(列 %)

	人事労務 未経験者	人事労務 経験者
具体的成果が全て 拔擢人事・逆転人事 態度意欲を評価	65.7% 22.3% <u>47.3%</u>	<u>75.8%</u> <u>43.9%</u> 37.9%
能力主義必要という意見に 概して賛成	51.5%	<u>65.2%</u>
簡単に決められず	6.9%	3.0%
概して疑問だ	<u>41.0%</u>	30.3%
特に意見はない	.3%	1.5%
無回答	.3%	

自社の能力主義化の状況については、人事労務経験者の方がかなり前から能力主義化してきたと考えているのに、未経験者はそうはなっていないと評価する傾向が強い。

表212 人事労務担当経験の有無別 自社の能力主義化の状況 (35-49歳のみ) (列 %)

	人事労務 未経験者	人事労務 経験者
かなり前から能力主義	8.7%	<u>22.7%</u>
最近、能力主義に いま、努力中	16.6% 33.1%	21.2% 27.3%
今後、切り替える	<u>13.0%</u>	6.1%
21世紀には	5.1%	6.1%
言っているがならない	<u>16.3%</u>	9.1%
もともとなじまない	2.4%	1.5%
よくわからない	3.9%	
無回答	.9%	6.1%

## (2) 人事制度への問題意識

人事制度の現状への問題意識も人事労務経験者とその他では違う。

現行の人事制度に問題ありという意識は人事労務未経験者に強い

個別の問題点では、かなり多くの項目で人事

労務未経験者の方に問題を指摘しているサラリーマンの比率が、人事労務経験者よりかなり高くなっている。

表213 人事労務担当経験の有無別 人事制度評価点、人事制度の問題点 (複数回答：差があるところのみ表示) (35-49歳のみ)  
(列 %)

	人事労務 未経験者	人事労務 経験者
自信满满 (76点以上)	15.4%	<u>30.3%</u>
まずまず (66-75点)	26.8%	25.8%
平均なみ (51-65点)	28.6%	27.3%
問題山積 (50点以下)	<u>23.8%</u>	13.6%
短期業績のみ問われる	<u>47.0%</u>	24.2%
長年の苦労が報われず	<u>28.3%</u>	7.9%
幹部不変で人事停滞	<u>24.1%</u>	9.1%
現場知らずが出世	<u>22.0%</u>	7.6%
学歴学校歴差が横行	<u>21.4%</u>	7.6%
高齢者排除の傾向	<u>16.6%</u>	7.6%

人事労務経験者は退職金規程を見直すべきだとコスト意識が強いが、人事労務未経験者は、昇進昇格階梯というキャリアラダーの見直しの方により強い関心がある。

人事労務経験者は、このように労務費の他、年功主義の見直しをより重視しているが、人事労務未経験のサラリーマンは、能力開発、人材確保、第一線優遇などを、人事制度見直しの理由として、人事労務経験者よりも強調している。

表214 人事労務担当経験の有無別 改訂の必要のある人事制度、および人事制度を改定すべき理由（複数回答：差があるところのみ表示）（35-49歳のみ）（列 %）

	人事労務 未経験者	人事労務 経験者
昇進昇格階梯	<u>43.7%</u>	27.3%
退職金規程	25.6%	<u>39.4%</u>
労務費が経営圧迫	9.6%	<u>19.0%</u>
年功主義の弊害除去	30.4%	<u>44.4%</u>
能力開発の刺激	<u>33.5%</u>	20.6%
人材確保、定着策	<u>22.0%</u>	3.2%
現場第一線の優遇	<u>15.8%</u>	3.2%
労働組合の要望	<u>9.6%</u>	1.6%

人事考課の実態について、職場目標の突破だけでなく、上司との人間関係が重要だと人事労務未経験者は、経験者に比べて強調する傾向がある。

表216 人事労務担当経験の有無別 人事考課の現状（複数回答：差があるところのみ表示）（35-49歳のみ）（列 %）

	人事労務 未経験者	人事労務 経験者
職場目標突破貢献が評価	<u>37.7%</u>	22.7%
イエスマンであれば評価	<u>37.7%</u>	24.2%
上司と出身似れば評価	<u>16.3%</u>	4.5%
上司と趣味一致で評価	<u>18.7%</u>	10.6%
人事にいと高く評価	21.7%	<u>30.3%</u>

### (3) 個別人事の問題点

個人への不公平感にも差がある。人事労務経験者の方が公平だとしている。この理由の一つは人事労務経験者の方が同期と比べて昇進がより早いとしている者が多いためであろう。

表215 人事労務担当経験の有無別 自分への人事考課の公平さ、および同期と比べての昇進昇格速度（複数回答：差があるところのみ表示）（35-49歳のみ）（列 %）

	人事労務 未経験者	人事労務 経験者
自分への人事考課の公平さ		
公平だ	27.7%	<u>39.4%</u>
不公平と思うことも	<u>46.1%</u>	33.3%
不公平だ	4.8%	1.5%
わからない	18.1%	19.7%
無回答	3.3%	6.1%
同期と比べて昇進昇格		
かなり早い方だ	6.6%	<u>15.2%</u>
早い方だ	21.1%	<u>37.9%</u>
平均的	<u>46.1%</u>	39.4%
遅れている	<u>23.8%</u>	1.5%
わからない／無回答	2.4%	6.1%

この昇進について、影響する要因の評価が人事労務経験者と未経験者で違う。人事労務未経験者は、人事労務経験者より現在の人事で学歴差・学校歴差が横行している、中途採用が冷遇されている、経営幹部との縁戚が重視されていると考えている。従って、これらを今後軽視すべきだという声強い。

また、アイデアや企画、努力態度、業績への貢献はもっと評価すべきだと考えている。

さらに、ボランティアから論文発表まで社外での活動を人事労務経験者よりも評価すべきだと考えている。

人事労務経験者は、態度や姿勢が重視されていると考えている。

表217 人事労務担当経験の有無別 いまの昇進人事で重視されていること、今後の昇進人事で軽視すべきこと (決定的に影響する=100, かなり影響する=67, やや影響する=33, 関係がない=0として平均) (さらに重視すべきだ=100, 現状でよい=0, もっと軽視すべきだ=-100として平均) (複数回答: 差があるところのみ表示)

	現在重視されているか		今後重視すべきか	
	人事労務 未経験者	経験者	人事労務 未経験者	経験者
学歴	47.2	36.7	-57.9	-18.9
学校歴	30.8	16.1	-47.7	-21.8
学部・学科	17.2	7.1	-26.0	1.8
学卒直入であること	28.5	18.1	-44.2	-20.8
経営幹部との縁戚	31.0	18.2	-50.0	-34.5
論文講演等社外で活躍			37.7	23.1
アイデア・企画			58.2	39.0
努力・態度・姿勢	55.9	65.7	52.8	28.8
業績(結果)への貢献			44.0	28.8
花形職場にいること			-42.7	-31.4
最初の職場, 事業所			-40.2	-20.4
労働組合で活躍			0.3	-10.0
ボランティア活動			44.5	21.7

(4) 会社, 社会, サラリーマン仲間への提言

公平な人事評価に必要なことについて, 人事労務経験者の意見では, 異動の頻繁化と人事情報システムの充実がより重要である。また異動の一貫として他社との人事交流もより重視している。

また賃金に対する考課反映の拡大を, 人事労務経験者はより重視している。

表218 人事労務担当経験の有無別 公平な人事評価に必要なこと, 会社への提言 (複数回答: 差があるところのみ表示) (35-49歳のみ) (列 %)

	人事労務 未経験者	人事労務 経験者
人事情報システム	26.2%	40.9%
ローテーションの頻繁化	37.7%	48.5%
管理職の異動を頻繁化	24.1%	36.4%
同期の成績との比較	16.0%	7.6%
賃金に考課反映拡大	33.4%	51.5%
他社へ他流試合	8.7%	18.2%

社会基盤として必要なことでは, 人材の流動化を人事労務経験者はより重視している。そして契約社員が増加することや公的資格増も, その系であろうが, より重視している。

人事労務未経験者は, 人事制度の情報交換や人事考課の社外研修というように, 広い視野での見直しや訓練を重視している。

表219 人事労務担当経験の有無別 公平な人事評価に必要な社会基盤 (複数回答: 差があるところのみ表示) (35-49歳のみ) (列 %)

	人事労務 未経験者	人事労務 経験者
実力ある人材異動増	20.2%	34.8%
契約社員増	15.4%	30.3%
サラリーマン向け公的資格増	19.9%	28.8%
人事評価の社外研修	33.7%	22.7%
人事制度情報誌	15.7%	6.1%

公的資格にはどこを評価するかに差があり, 人事労務未経験者が企業内での評価を期待しているのに, 人事労務経験者はむしろ人材流動化時代への対応を強調している。

表220 人事労務担当経験の有無別 ホワイトカラー向け公的資格増について（複数回答：差があるところのみ表示）（35-49歳のみ）（列 %）

	人事労務 未経験者	人事労務 経験者
現場知らぬ出題を危惧	<u>13.9%</u>	4.5%
積極的な姿勢に報え	<u>50.0%</u>	42.4%
人材流動化時代に対応	12.3%	<u>24.2%</u>

人事労務経験者の方が、より幅広くいろいろな活動をサラリーマン仲間に提言している。

表221 人事労務担当経験の有無別 サラリーマン訓（複数回答：差があるところのみ表示）（35-49歳のみ）（列 %）

	人事労務 未経験者	人事労務 経験者
ふだんから自己啓発	72.6%	<u>89.4%</u>
人間関係・交渉の勉強	51.8%	<u>60.6%</u>
上司の期待を先に実行	38.3%	<u>59.1%</u>
キャリア自主設計努力	44.3%	<u>56.1%</u>
他部署に味方	14.8%	<u>28.8%</u>
社内公募に応募	14.5%	<u>25.8%</u>

労働組合への期待はかなり違う。人事労務経験者が能力主義人事制度への提言をより期待している。ただ、未経験者にも能力主義人事への期待は強い。

未経験者には個別人事への発言を重視している者がいる。

表222 人事労務担当経験の有無別 労働組合への提言（複数回答：差があるところのみ表示）（35-49歳のみ）（列 %）

	人事労務 未経験者	人事労務 経験者
能力差人事を提案	57.8%	71.2%
個別人事に発言	17.5%	3.0%

参考として組合役員として人事制度の研究有り無しで、組合への提言を見てみたが、これによる差は少なかった。

表223 組合役員として人事制度の研究有り無し別 組合への提言（複数回答：差があるところのみ表示）（列 %）

	組合役員 として 研究無し	組合役員 として 研究有り
能力差人事を提案	58.6%	62.4%
管理職を応援	4.4%	5.4%
人事制度改定交渉	17.3%	30.9%
管理職人事権制約せず	9.6%	8.1%
昇進昇格法を教育	2.4%	3.4%
人事面接対策を教育	1.2%	2.7%
現場を知る者が役員に	26.9%	30.9%
個別人事に発言	16.1%	13.4%
職業紹介を拡充	2.4%	2.0%

（続）